

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2015.10.005

圈子中的组织公民行为

张田 罗家德
(清华大学社会学系)

摘要: 中国差序格局的文化心理产生了广泛的“圈子”现象。尽管经历了现代化过程,圈子仍然在组织的不同层面发挥影响力。在考察圈子作为一种非正式组织提供的角色系统、行动规范如何影响成员个体层面的组织公民行为的基础上,通过问卷调查,对大陆地区某台资企业的390名员工进行实证研究。研究发现,在控制了人口统计学变量和工作满意度的效应后,不同的圈子角色对员工的组织公民行为有积极影响。此外,圈子中的组织公民行为在使组织受益的同时,也赋予个体圈子角色的正当性。

关键词: 圈子; 圈子角色; 组织公民行为

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2015)10-1442-08

Organizational Citizenship Behavior in Guanxi Circles

ZHANG Tian LUO Jarde

(Tsinghua University, Beijing, China)

Abstract: Guanxi circle is a special social network structure in Chinese workplace, rooted from the special type of Chinese social categorization which is named ‘pattern of differences’. Based on indigenous psychology, this study has explored the mechanism of Chinese guanxi circles’ influence on organizational citizenship behavior (OCB) at individual level. As informal organizations, guanxi circles provide the role system and the norms based on interpersonal relationship, which is different from formal organization and rules. The empirical data was sampled from a hi-tech company which is funded by Taiwanese and located in Suzhou. In the survey, 18 departments had a response rate above 80%. After excluding invalid and incomplete answers, we eventually obtained 390 valid responses. The results show that different roles of circles have positive impact on OCB after controlling the effects of demographic variables and job satisfaction. OCB can facilitate the effective operation of organization and also help employees to balance his or her roles between the guanxi circle and the formal organization.

Key words: guanxi circles; roles in guanxi circles; organizational citizenship behavior

1 研究背景

作为与正式组织相克相生的存在,圈子是一种非正式组织。不同国家中非正式组织的存在方式和影响力不尽相同,圈子作为中国文化中的一种非正式组织,几乎无处不在。

中国人热衷结成圈子并受其约束,在某种程度上,源自于中西方的文化差异,即中西方人的“群体认同”格局有明显差异。西方社会的群体认同是一种身份、权利的认同,是在共同的

“态度/价值观”、“宗教”、“生活方式”等基础上的认同^[1],表现为“团体格局”,成员间界限分明^[2]。中国传统社会则是一个“关系主义”社会^[3,4],以个人为中心,向外扩散建立自己的关系体系,形成一个个伸缩自如的“圈子”,更多的是“差序格局”的关系认同。在这种差异化的认同基础上,西方人的结合方式更多表现为“俱乐部”、“工会”等身份团体;中国人则表现为圈子、帮派等关系群体。

尽管经历了现代化过程,技术和规范在中

收稿日期: 2015-05-03

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71372053);清华大学校内自主科研资助项目(20121088015)

国组织中已经变得更为必要,但关系的重要性在中国社会仍然占据主导地位^[5]。罗家德等^[6]发现,“圈内人”与领导者建立密切的私人关系,并与领导者之间存在敏感而重要的交换,即经常被委以重任和解决棘手问题;不仅在自己的岗位上工作,更是在某种情境下充当领导者的“分身”(如资源分配协调人、决策咨询者等多重角色)。无疑这些圈内成员都承担了大量并不属于自己工作职责范围内的任务。SMITH等^[7]将这类自发性且不受正式报酬制度所控制的工作行为称之为组织公民行为(organizational citizenship behaviors, OCB),它超越了组织所要求的标准,并未包含在正式的工作说明书中,且这种行为确实对组织运作有正面帮助。尽管 ORGAN^[8]强调 OCB 不受工作角色的限制,但作为非正式组织的圈子却赋予了成员与领导者不同的关系角色,那么圈子带来的“额外”角色系统在使得工作职责、权力和资源状况变得更为复杂的情况下,对组织成员做出 OCB 有何影响?这是一个值得思考的问题。

中国文化中有一个悖论——即“公私对立”:一方面,中国人只有在私人关系中才能找到安全感,每个人都只相信私人关系,争相拉关系为己服务;另一方面,在公共领域,大家又公开地反对拉关系、走后门^[9]。那么在这种矛盾的文化模式下,又该如何理解 OCB 在组织中的涌现呢?鉴于此,本研究采用问卷调查法,将圈子作为一种非正式组织提供的角色系统、行动规范和动态(结构)变化的动力机制,以期验证其对组织成员 OCB 的影响;同时,也尝试回应:中国人如何在组织公共利益和自己归属的小圈子中找到平衡。

2 研究假设

2.1 圈子及其特征

众多研究均指出,华人的领导与管理有别于西方^[10],即个体行动不是简单受到上下级或是团队成员工作范围内互动的影 响。事实上,在工作关系与私人关系未分化的中国社会中^[11],个体往往置身于同领导、同事在工作内外一切互动累积形成的复杂的人际关系网络中,也相应地承担起关系网络所带来的后果。一个典型的中国人,必须在这张网络中根据人际互动的结果和未来目标来给自己定位,然后根据自己的角色和相应的伦理规范行事。

2.1.1 工作场域的圈子概念

罗家德等^[12]的研究发现,中国人倾向于围

绕不同的权威人物(通常是领导)形成一个个“圈子”。罗家德^[13]首次将工作场域的圈子定义为“由个人自我中心网发展而来的、规模较小的、边界相对不封闭的行动集或者非正式团体”。工作场域充满了跨越正式权力结构、命令链条的以各种权力人物为中心的圈子,通常以“某某的圈子”来指称。圈子之间或壁垒分明、各自为政;或沟通联结、合纵连横,以实现自身的影响力和目标。

2.1.2 圈子的文化心理

家庭是中国人社会生活中最重要的组成单位,它不仅提供了归属感和安全感,而且是资源库^[4]。杨国枢^[4]将差序格局分为最内圈亲密的家人、中间层的熟人到最外圈的生人。不同的圈层实现了中国人不同的社会交换需求。人们的不同心理需求被有效分类与区隔,节约了认知资源,避免了不同关系需求导致的认知混乱。这种差序的心理特征和关系结构模式自然地迁移到社会生活的各个领域,因此,圈子的结成也就不难理解。

在工作场域中,重要的圈子通常围绕领导或权力人物形成,这与中国人的权威人格有关。中国人从小经受父权型权威的规训,之后在社会化过程中受到“官本位”文化的规训,倾向于社会生活中找寻这样一种“家长式权威”来保护自己^[9]。权威人物的圈子可为组织成员提供一种心理保护与集体归属感。

TROMPENAARS^[14]发现,在人际互动的性质上,美国文化和中国文化存在差异,即前者是专一性的,某个领域中发生的冲突就只在该领域中发生作用,不会影响其他领域的互动;后者是发散性的,在某个生活领域中的冲突会波及到人际交往的其他领域。工作场域中的“圈子”可以视为中国人文化惯性的行动集,人们以自然而熟悉的差序格局方式来结成圈子,寻找职场上的“家”,获得正式组织无法给予的权力、利益、安全感、激励和情感。

2.1.3 圈子的结构与角色

在工作场域中,圈子通常以资源分配者(领导)为中心^[12]。圈子的结构表现如下:①以自我为中心的社会网络,主要由拟似家人、熟人等强连带所组成;②具有“差序格局”结构,有内核(由“亲信”、“班底”组成)和外围(由熟人组成)之分,也有“圈内”和“圈外”的差别。最重要的是,圈子不是封闭的团体或协会,它的外围是伸缩有弹性的,其边界是模糊的,圈子成员是可进可退的^[13]。

鉴于组织文化的不同和权力变迁,组织层面的圈子结构多种多样。从整个组织来看,可能会有单一圈子和多圈分布。如果组织中只有一个圈子,多半是由强势的正式领导和其追随者们构成,其他的成员不足以挑战权威人物、另立山头。多圈并存往往是常态,不同个性、风格和影响力的领导和权威人物形成了各自的圈子。如果圈子之间没有过多的竞争和对立,则存在沟通联结的“桥”;而当圈子演变为派系,对立严重时,“桥”就会消失不见。一般而言,圈子中通常分布着5类典型角色:①领导班底,即同当家领导有着亲密的社会交换,在这一范围内的成员可以视作中心人物的“拟似家人”;②非领导班底,即主管级领导的“班内人”或非正式领导的“班内人”。这些人往往是在最大领导圈子之外“另立山头”,以兴趣或是利益为导向;③领导圈内人,即当家领导圈内的熟人,但距离不是太近,在行动上他们面临两个可能的选择:向领导班内前进或是游离于圈外;④“桥”,即联结各圈子的人;⑤“圈外人”,非领导“圈内人”或独立于任何一个圈子的成员,可能是对组织政治丝毫不敏感、不热衷的“逍遥派”,也可能是没有机会加入任何圈子的“边缘人”。

上述5类圈子角色的社会互动适用不同的规范。圈内成员之间存在各种不仅止于正式工作关系的互惠交换;圈外成员与领导之间关系则往往局限在正式的组织规章制度所限定的层面;圈内与圈外在资源分配、信任和情感等方面表现出较大差异^[11],处于圈子不同结构位置上的成员行为也有差异(见图1^[15])

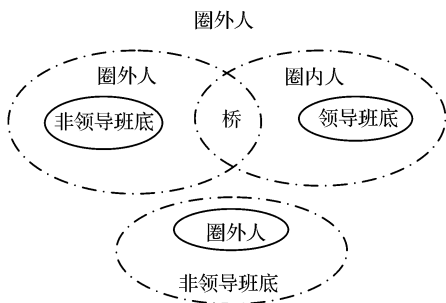


图1 圈子的结构与角色

2.2 圈子中的 OCB

圈子并非派系,其边界是动态和开放的。当组织成员通过输出诚意或者提高工作效能来表达进入圈子的意愿时,领导者经由甄选,将其纳入圈子范畴^[16];同时,领导者也可能通过角色外行为来考察可以培养的“苗子”,以壮大圈子的力量。圈子作为非正式组织,有其偏私性,它与组织公共利益之间的张力始终存在。

OCB 可视为一种社会交换的标的物,存在着“交换对象”之分。本研究考察带有偏私属性的圈子角色与组织公共利益行为之间的关系,其中隐含了成员与组织的社会交换本质,因此,利组织公民行为(organizational citizenship behavior toward organizations, OCB-O)更能表达员工与组织之间的交换^[17]。所谓利他行为是以同事及其他人的福祉为依归,二者存在不同的影响机制。OCB-O 对于成员在组织中展现“公我”形象,成就“私我”发展至关重要^[18]。有研究发现,OCB-O 往往是成员在理解情境需求后,实现其圈子角色的一种组织政治技能,其巧妙隐藏了自我服务的动机、以真诚的方式去做利于组织的行为,从而塑造了良好的“公我”形象,同时也满足了“私我”的利益。

2.2.1 互惠规范

社会交换理论认为,个体与组织之间的交换不但有物质的(如工资、报酬等),而且也有心理的(如支持、信任等)。如果员工感知到自己从组织中得到较多的支持,就会形成一种对组织的义务感,促使其做出有利于组织的行为。社会交换理论的核心是一种互惠原则,每个人选择与谁互惠交换,互惠的程度受到社会关系的影响,交换的文化背景也引起研究者的重视^[19]。

社会交换广泛地发生在组织各类成员间。有关华人差序领导的研究显示,领导者由于时间、精力的局限,会区别对待下属。围绕在领导周围的班底成员和“圈内人”通常享有领导者更多的关注、信任与支持^[20];相应地,领导对他们也存有较高的要求,期望这些下属能将集体利益置于个人短期利益之上^[21]。下属也会因为感受到更高水平的信任和支持,能够表现出更多有利于组织和同事的行为,以保证自身同领导者以及组织之间互惠交换的平衡。

作为主管级领导或是非领导的“班内人”,同领导的班底表现出类似的紧密结构和相应的 OCB 动机。“桥”联结不同的圈子,需要与不同群体建立广泛的交换,以维护自身有利的“桥”接位置。由此,除了“圈外人”的其他组织成员都倾向于在自己和目标群体之间用 OCB 来形成高质量的交换关系。

“圈外人”相对于紧密的圈子成员而言是“熟悉的陌生人”,是明显的“外人”。除了工作关系之外,同“圈子人”没有太多情感联系和互惠需求,无意与组织中更多的成员进行长期交换,因而也不用遵守互惠交换的规范,但自我利

益的理性算计和讨价还价是被允许的。公平交换原则非常适用于这一类关系。“圈外人”一般只会完成职位说明书上规定的工作内容,否则会有“被损耗”的感觉,他们即使抵制或减少 OCB,也不会受到处罚,组织也不期待这类群体主动实施 OCB^[22]。有研究发现,该类群体通常是对组织政治并不热衷,或是因工作之外的兴趣而游离圈子之外,缺乏长期交换的动机。由此,提出以下假设:

假设 1 “圈外人”所展现的 OCB 远低于其他 4 种类型。

2.2.2 进入班底

中国文化属于东亚高语境文化,人们倾向于用隐晦、间接的方式沟通^[23],对隐含意图与行为的“信号”解读是人际互动的重要内容。当组织成员渴望进入班底或圈子时,就要做出符合特定圈子角色的行为,传递出有关信号,而上位者则需要对此做出甄别^[24]。无论是传递信号还是甄别信号,双方必须对特定的角色行为与特征有相当的认知与了解。处于圈子边缘的“圈内人”,渴望得到核心人物较多的信任和关注,获得更多资源。此外,在华人组织中,个体职业生涯发展的顺利与否与领导者有很大关系,因此,“圈内人”有强烈动机转化为班内人。

BOLINO^[25]发现,员工会以组织中的关键性人物可以理解的方式展现 OCB。BOWLER^[26]指出,在人际关系中处于强势地位的个体更有可能成为员工表现 OCB 的对象。在高语境的文化中,“班内人”角色的获得一般由领导和班内人对外围成员的行为动机和潜能的观察、检验和评估来决定。

在“圈内人”向“班内人”转化的进程中,“圈内人”是关系的主动者,会通过观察、互动来知悉领导与“班内人”的偏好和规则,有针对性地自我展示,从而建立基于信任和感情的亲密关系;通过完成超越本职工作内容、对组织有利的行为引起领导者与班底成员的注意与好感^[27]。积极的 OCB 是“圈内人”期望进入班底的明显信号,领导和班底成员在收到这一信号时通常会经历一个考察过程。这是因为班底是需要信任和特征匹配的资源动员集合体,一个人是否合适进入到圈子的核心,需要对其意愿与能力进行一段时间的考察。“圈内人”稳定而持续的 OCB,往往被理解为其可以胜任更多工作,更有能力的信号,会增加上级和更多同事的正面认知,累积在组织中的社会资本,从而顺利通过“考验期”。由特征匹配理论可知,同领导者特

征、偏好相匹配的成员较容易与领导者建立特殊的交换关系,因而“圈内人”容易由于特征相近而被领导者和“班内人”归入同一群体。

领导者与班底成员有时也会主动“物色选拔”某些有潜力的“圈内人”进入班底。例如,领导会给“圈内人”提供某些超越本职工作,有利于组织和同事的“锻炼”机会。这些带有 OCB 性质的任务同样释放出“招募”的信号:暗示了班底内的互惠规则和对员工加入班底心意的试探与考验。如果下属能成功识别信号,响应信号,表现出任劳任怨、积极主动的 OCB,那么他就可能有进入班底的机会。对于已经处于班内的成员而言,其主要任务是为圈子争取更多的利益,他们的 OCB 没有太多的交换动机,因此,处于维持的水平。由此,提出以下假设:

假设 2 “圈内人”所展现的 OCB 水平高于领导班底成员和非领导班底成员。

2.2.3 长线思维

组织正式权力结构的变化和人际互动的复杂性导致了圈子也充满动态变化和不确定性。中国的俗语“三十年河东,三十年河西”正说明了人们对人际关系和人生际遇不确定性的动态认识,关系双方认为他们像是加入了一场存在很多不确定性且可能永无止境的博弈,因此,每个人都为了避免损害关系和自己在组织中的长远发展,尽力去表现出长期行为。

如前文所述,“桥”具有 OCB 的动机,但员工的能力和资源都是有限的。根据资源保护理论,“桥”会最大限度地将现有的资源投入到产出比较大的活动中;同时,由于人际关系的不确定性,“桥”的位置收益是短暂的^[28],风险却是巨大的,与“圈内人”相比,“桥”没有清晰的圈子身份和归属,一不小心就会陷入在不同圈子都不讨好的“齐美尔连带”境地,成为不同圈子共同的“敌人”。“桥”最为稳妥的生存策略是积极关心组织事务,以“大公无私”的面目出现(实施 OCB-O),而不是陷入需要大量精力和时间的个体组织的公民行为(OCB-I)中,以确保无论各个圈子的势力如何消长,自身利益都会得到保障,从而成为职场的“常青树”。由此,提出以下假设:

假设 3 “桥”所展现的 OCB 为高于“圈内人”。

3 研究方法

3.1 研究对象与研究程序

本研究在中国大陆的一家台资高科技企业

的制造总部进行问卷调查。调研对象为互动频率较高、不常出差,在同一个办公区域的工程技术人员与管理人员。

首先,从该企业人力资源主管部门获得所有部门的员工名单与企业权力结构信息,经过参与观察与问卷前测后,进行正式问卷调查。其次,由于研究需要判断员工的网络结构位置,因此,员工需要填写以部门为单位的整体网络测量问卷。共计向 19 个部门发出 414 份问卷。本研究的问卷调查采取 80,80 法则,即有人 80% 的网络题目不填或全填又或是一个部门中低于 80% 的人未有效填答,皆视为无效问卷。在清除无效及有遗漏值的问卷后,最终有效问卷为 18 个部门 390 份,有效问卷回收率为 94%。最后,在控制了人口特征变量后使用回归分析检验圈子角色对组织公民行为的影响。

3.2 变量测量

(1)圈子及成员角色 鉴于圈子存在于正式组织架构之中,因此,在收集数据时,首先向被调研企业的人力资源管理部门取得 19 个部门的成员名单,以部门为单位向每位成员发放情感网整体网络问卷;同时,找出每个部门最高的领导和次级主管。情感网络的测量参考 KRACKHARDT^[29]开发的量表,并由课题组对该量表进行修正和编制量表(见表 1)。

表 1 情感网络整体网量表

因子	题项
情感性关系	1. 在非上班时间内,你跟哪些人有社交活动(如逛街、KTV 聚会等)
	2. 若在工作上遭遇挫折,你会向他/她倾诉
	3. 离职后我还是继续和他/她保持联络
	4. 你和哪些人聊天时会谈到个人私事
	5. 请勾选跟你最要好的 5 位同事

课题组根据对于圈子角色的定性研究和定量技术探讨^[15],使用 UCINET 6 软件进行圈子角色划分。具体步骤如下:①将原始情感题目数据存为情感强连带的数据库;②画出情感题强连带的图形;③利用 Ucinet 中的“距离”功能计算出与当家领导情感强连带 1 步距离的成员,即为领导班底;再找出与当家领导情感强连带 2~4 步距离的成员,即为圈内人;④将情感强连带数据中的领导班底去除,再另存数据;⑤利用步骤 4 数据,计算情感强连带的成分(规模至少为 3);⑥在每个成分中找出职位最大的主管级领导;⑦成分中,与主管级领导距离 1 步距离的成员即为非领导班底;⑧若这些成分无主管级领导,则将原始数据中的领导班底成员去除,另存数据;⑨利用步骤 8 的数据计算情感内向中心度,取情感内向中心度最高者为无领导圈子的“领导”,如果情感内向中心度也相同,则皆为无领导圈子的“领导”;⑩找出无领导圈子的“领导”后,利用步骤 4 的数据,画出情感强连带的图形,找出与此“领导”距离 1 步的成员亦为非领导班底;⑪利用原始数据计算中间度,中间度值较高者即为“桥”,根据田野研究经验,以团队总人数的 10% 为上限;⑫利用排除法,剩下的人为圈外人;⑬按照上述步骤计算完 5 道情感网络题后,取众数为最后的结果。

(2)OCB 该变量的测量采用林淑姬^[30]借鉴 FARH 等^[31]的 OCB 问卷来测量。共包括 9 个题项,分为以下 2 个维度:①一般顺从,包括 5 个题项;②积极主动,包括 4 个题项(见表 2)。这两个维度均反映的是 OCB-O,该量表的 Cronbach's 值为 0.87。

表 2 OCB 题项因子分析结果 (N=390)

	题项	M	SD	因子 1	因子 2
OCB 一般顺从	1. 我不会在公司内以职权获取个人利益	6.10	0.84	0.86	0.37
	2. 我不会在公司内拉帮结派以增加个人影响力	5.90	1.04	0.75	0.38
	3. 即使无人注意或无据可考时,我亦随时遵守公司规定	5.70	0.87	0.69	0.60
	4. 我不会利用上班时间处理私人事务(如买股票、逛街、购物、上美容院等)	6.20	0.83	0.67	0.29
	5. 我工作认真,并且很少出差错	5.43	0.96	0.58	0.41
积极主动	1. 我会努力维护公司形象,并积极参与有关活动	5.34	1.07	0.35	0.83
	2. 我会主动对外介绍或宣传公司优点,或澄清他人对公司的误解	5.34	1.09	0.39	0.81
	3. 我会以积极态度参与公司内部相关会议	5.37	1.04	0.45	0.77
	4. 我会主动与同事沟通协调	5.69	0.83	0.66	0.68
未转轴特征值				4.05	1.15
	未转轴解释变异量/%			44.99	12.73
	未转轴累积解释变异量/%			44.99	57.72

基于现有研究,将与 OCB 相关的其他因素作为控制变量,包括性别、年龄、教育程度、年

资^[32]以及员工的工作满意度。其中,工作满意度的测量借鉴 CAMMANN 等^[33]开发的量表,

共 5 个题项,包括以下 2 个维度:①环境满意, (见表 3)。该量表的 Cronbach's 值为 0.76。包括 3 个题项;②薪资满意,包括共 2 个题项

表 3 工作满意度题项因子分析结果(N=390)

题项		M	SD	因子 1	因子 2
工作满意 环境满意	1 您目前的工作环境中,其他人对您的尊重是否感到满意	5.08	1.05	0.94	0.28
	2 您目前的工作环境中,其他人对您的态度是否感到满意	5.07	1.07	0.83	0.31
	3 您目前的工作环境中,其他人和您之间的人际交往是否感到满意	5.31	1.01	0.70	0.18
薪资满意	1 您目前所获的各项福利是否感到满意	3.69	1.28	0.31	0.85
	2 您目前的薪资是否感到满意	3.51	1.26	0.22	0.84
未转轴特征值				2.66	1.41
未转轴解释变量/%				53.10	28.39
未转轴累积解释变量/%				53.10	81.49

4 数据分析

4.1 主要变量间的相关分析

本研究各研究变量的平均数、标准差、信度系数和相关系数见表 4。员工的性别、年龄、教

育程度、年资等人口学特征变量与 OCB 不相关,但工作满意度与 OCB 相关($r=0.38, p < 0.001$),圈子中各种角色比较也与 OCB 相关($r=0.26, p < 0.001; r=0.14, p < 0.05; r=0.25, p < 0.001$)。

表 4 各研究变量的平均数、标准差、信度系数和相关系数

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别 ^a	0.60	0.49	—								
2. 年龄 ^b	26.39	2.55	0.15**	—							
3. 教育程度 ^c	3.99	0.21	-0.04	-0.05	—						
4. 年资 ^d	2.09	0.96	0.13*	0.60**	-0.12*	—					
5. 工作满意度	4.53	0.82	0.05	-0.03	0.09	-0.06	—				
6 其他 vs. R ₅ ^e	0.74	0.44	0.06	0.07	-0.03	0.09	0.12*	—			
7. R ₁ & R ₂ vs. R ₃ ^f	0.27	0.44	-0.01	-0.00	-0.08	0.02	-0.04	N. A.	—		
8. R ₄ vs. R ₃ ^g	0.34	0.48	-0.01	-0.09	0.13	-0.02	0.08	N. A.	N. A.	—	
9. OCB	5.69	0.66	0.02	-0.07	0.01	-0.04	0.38***	0.26***	0.14*	0.25***	—

注: *、**、*** 分别表示 $p < 0.05, p < 0.01, p < 0.001$ 。a. 男性=1、女性=0; b. 年龄以年为测度单位; c. 1=高中以下、2=高中或中专、3=大专、4=大学本科、5=研究生及以上; d. 年资以年为测度单位; e. 其他=1、R₅=0,其他指代除“圈外人”以外的成员,包括 R₁(领导班底)、R₂(非领导班底)、R₃(“圈内人”)、R₄(“桥”)、R₅(“圈外人”); f. R₁ & R₂=0、R₃=1; g. R₄=1、R₃=0。

4.2 回归分析

不同角色对 OCB 影响作用的回归分析结果见表 5。由表 5 可知,模型 1 在控制了性别、年龄、教育程度、年资 4 个变量和工作满意度的回归效应后,“其他 vs. R₅”对 OCB($\beta=0.22, p < 0.001$)有积极影响,说明圈外人与其他组织

成员相比,OCB 更少。由此,假设 1 得到支持。模型 2 在控制了同样的变量后,可发现“R₁ & R₂ vs. R₃”(虚拟变量设置:R₃=1)对 OCB($\beta=0.15, p < 0.05$)也具有积极影响,这意味着圈内人比班内人有更多的 OCB。由此,假设 2 得到支持。模型 3 中“R₄ vs. R₃”对 OCB($\beta=0.21, p < 0.05$)有积极影响,意味着“桥”比“圈内人”更为积极,相比其他所有圈子角色有更多 OCB。由此,假设 3 得到支持。

5 讨论与分析

5.1 圈子中的 OCB 探讨

相对中国文化中存在的“公私悖论”^[9]现象,有西方学者的研究也指出个人与组织的目标不一定一致^[25,34]。上述研究都隐含了“公私对立”的思维框架。如果从这种“公私对立”框架出发,中国工作场域中带有偏私性质的圈子中出现 OCB 就是一个悖论。鉴于此,本研究论

表 5 圈子角色对 OCB 的影响(N=102~390)

	M ₁	M ₂	M ₃
控制变量 性别		0.01	0.01
年龄		-0.08	0.03
教育程度		-0.02	0.00
年资		0.01	0.01
工作满意度		0.35***	0.38***
自变量 其他 vs. R ₅		0.22***	0.19*
R ₁ & R ₂ vs. R ₃			0.15*
R ₄ vs. R ₃			0.21*
R ²		0.20	0.15
F		15.21	8.27
DF		6/382	6/248

证了带有偏私性质的圈子中的成员依然会做出 OCB。从包容性的角度来看,中国人不以“全或无”的思路看世界。从连续性的角度来看,中国人也不习惯将事物截然分开。将包容性与连续性相结合,形成中国人的解决问题方案。在这种包容性、连续性思维中,“公”与“私”并不冲突,且可以共存,这要求人们在行为上“迂回”。个体依照自己的圈子角色来恰当地展现利组织的公民行为时,既能对组织有益又符合圈子角色的要求,恰恰是“以公全私”,同时达到“公私兼顾”、“亦公亦私”^[18]。由此可知,东西方相同的 OCB 背后是不同的文化作用机制。OCB 在圈子中是一种以人际关系为目标的长期社会交换。组织成员花费一定的精力透过 OCB 来建立、维系关系,累积社会资本,以在当期或是未来帮助自己完成某些职业目标,或者避免自己在完成工作任务时无人配合。本研究提供了另一种源自文化特质的角色意义系统——圈子。圈子作为一种重要的行动意义框架,为人们的行动提供了社会参照系和相应的社会角色期望与社会规范。

5.2 中国文化情境下圈子理论的解释力

LMX 理论是建立在角色塑造系统和社会交换理论的基础上,行为规范是基于公平法则的互换。归根结底,LMX 是西方上下级关系平等的管理方式,上下级关系的本质仍然是基于工作性质的契约关系;但在权力距离较大且重视偏私主义的华人社会中,领导者是根据人情法则来差别对待部属的^[16,35]。由此,融合权威取向和关系取向特征所演化来的归类方式——圈子成为 LMX 的延伸。这种建基于社会交换与认知归类理论基础上的圈子理论,强调以领导者为核心而散布的关系网络,融合了工作和情感契约和身份关系^[35]。

LMX 理论也探讨不同质量的 LMX 关系(高质量/低质量)对 OCB 的影响,但其侧重点在于领导力。本研究没有将组织成员的关系局限于成员与领导之间交换质量的高低,而是系统地考察了整个圈子与圈子角色的规范对 OCB 的影响。圈子结构不是线性地影响 OCB,也不是将人际关系简单地进行二元划分,而是以差序格局为文化背景观察在既定圈子结构和结构变化过程中,组织成员因不同的社会归类和交换意愿而展现的 OCB 特征。OCB 不仅是成员与领导之间纵向的社会交换,也是成员横向的广泛而长期的交换。

6 结语

本研究表明,在圈子存在的组织中,圈子角色对于员工的 OCB 有显著影响。OCB 不仅是成员与领导之间纵向的社会交换,也是其与其他成员之间的广泛而长期的社会交换。也正是在这个意义上,其更具有“公共性”。可以说,OCB 是高语境、注重长期人情交换的中国文化中员工实现“公私兼顾”的变通之道。由此,圈子虽有偏私属性,但成员并不是完全“营私”,OCB-O 让个体、圈子与组织受益。本研究丰富了 OCB 的情境文化内涵,也为理解中国组织情境的复杂性 with 动态性提供了参考。

本研究也存在一些不足:①只检验了圈子对 OCB 的影响机制。未来研究可以将家长式领导等变量纳入圈子中的 OCB 研究中,以更好地厘清中国情境下 OCB 发生的条件。②圈子在组织层次对组织行为如何作用需要进一步验证。未来研究可以关注圈子作为结构变量如何在组织层面作用于个体行为。③样本来自于台资企业,没有区分不同产权性质的企业存在的组织传统、组织文化的差异。未来的研究可以探索不同企业所有制和企业文化下的圈子结构特征与组织行为关联性,以丰富这一本土概念。

参 考 文 献

- [1] NEWCOMB T M. An Approach to the Study of Communicative Acts [J]. *Psychological Review*, 1953, 60(1): 393~404
- [2] 费孝通. 乡土中国 生育制度[M]. 北京:北京大学出版社,1998
- [3] 黄光国. 中国人的权力游戏[M]. 台北:台北联经出版事业公司,1988
- [4] 杨国枢. 中国人的社会取向——社会互动的观点[M]. 台北:桂冠图书公司,1993
- [5] WAMER M. Human Resource Management “With Chinese Characteristics”[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1993, 4(1): 45~65
- [6] 罗家德, 王竞. 圈子理论——以社会网的视角分析中国人的组织行为[J]. *战略管理*, 2010, 2(1): 12~24
- [7] SMITH C A, ORGAN D W, NEAR J P. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68(5): 653~663
- [8] ORGAN D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome[M]. Lexington: Lexington Books, 1988
- [9] PYE L W. Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority[M]. Cambridge: Belknap

- Press of Harvard University Press, 1985
- [10] REDDING S G. The Spirit of Chinese Capitalism [M]. Berlin: Walter de Gruyter, 1990
- [11] 韩巍, 席西民. 关系: 中国商业活动的基本模式探讨[J]. 西北大学学报: 哲学社会科学版, 2011, 31(1): 43~47
- [12] 罗家德, 周超文, 郑孟育. 组织中的圈子分析——组织内部关系结构的比较研究[J]. 现代财经, 2013(10): 5~16
- [13] 罗家德. 关系与圈子——中国人工作场域中的圈子现象[J]. 管理学报, 2012, 9(2): 1~8
- [14] TROMPENNAARS F. Riding the Waves of Culture [M]. London: Nicholas Brealey, 1997
- [15] LUO J D, CHENG M Y. Guanxi Circles' Effect on Organizational Trust: Bringing Power and Vertical Social Exchanges into Intra-Organizational Network Analysis[J]. American Behavioral Scientist, 2015
- [16] 徐玮伶, 郑伯坝, 郭建志, 等. 差序式领导[M]//郑伯坝, 姜定宇. 华人组织行为: 议题、作法及出版. 台北: 华泰文化, 2006: 86~92
- [17] WILLIAMS L J, ANDERSON S E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors [J]. Journal of Management, 1991, 17(3): 601~617
- [18] 杨中芳. 一个中国人人际交往的释义系统[M]//杨中芳. 中国人的人际关系、情感与信任. 台北: 远流出版社, 2001: 65~71
- [19] COOK K S, YAMAGISHI T, CHESHIRE C, et al. Trust Building Via Risk Taking: A Cross-Societal Experiment [J]. Social Psychology Quarterly, 2004, 68(2): 121~142
- [20] 郑伯坝. 差序格局与华人组织行为[J]. 本土心理学研究, 1995(3): 142~219
- [21] GREAN G B, UHLBLEN M. Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective [J]. Leadership Quarterly, 1995, 6(2): 219~247
- [22] GRAHAM J W. An Essay on Organizational Citizenship Behavior[J]. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1991, 4(4): 249~270
- [23] HALL E T. Beyond Culture[M]. New York: Doubleday, 1976
- [24] SPENCE A M. Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes [M]. Cambridge: Harvard University Press, 1974
- [25] BOLINO M C. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(1): 82~98
- [26] BOWLER W. Relationships and Organizational Citizenship Behavior: A Social Network Approach [D]. Kentucky: University of Kentucky, 2002
- [27] CHEN X P, CHEN C C. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2004, 21(3): 305~324
- [28] BURT R S. Bridge Decay [J]. Social Networks, 2002, 24(4): 333~363
- [29] KRACKHARDT D. The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations [M]//NITIN N, ROBERT G E. Networks and Organizations: Structure, Form, and Actions. Boston: Harvard Business School Press, 1992: 105~117
- [30] 林淑姬. 薪酬公平、程序公正与组织承诺、组织公民行为关系之研究[D]. 台北: 国立政治大学, 1992
- [31] FARH J L, PODSAKOFF P M, ORGAN D W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction [J]. Journal of Management, 1990, 16(4): 705~721
- [32] FARH J L, EARLEY P C, LIN S C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society [J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 42(3): 421~444
- [33] CAMMANN C, FICHMAN M, JENKINS D, et al. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire [Z]. University of Michigan, 1979
- [34] BERGERON D M, SHIPP A J, ROSEN B, et al. Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen [J]. Journal of Management, 2013, 39(4): 958~984
- [35] 郭晓薇. 中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导-成员交换理论的本土贴切性[J]. 南开管理评论, 2011, 14(2): 61~68

(编辑 郭恺)

通讯作者: 张田(1984~), 女, 陕西榆林人。清华大学(北京市 100084)社会学系博士; 洛阳市人力资源与社会保障局副局长。研究方向为组织社会学与社会网络、人力资源管理。E-mail: zhangtiannk@163.com